

University of Groningen

Erik Bleumink Op De Huid Gezeten

Bremmer, Jan N.

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2000

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Bremmer, J. N. (2000). *Erik Bleumink Op De Huid Gezeten*. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

BLEUMINK

EEN SCHETS VAN EEN UNIVERSITEITSBESTUURDER OP BASIS VAN PERSOONLIJKE HERINNERINGEN

Simon K. Kuipers*

Gedurende bijna zestien jaren heeft Bleumink leiding gegeven aan de Groningse universiteit, eerst als rector magnificus, daarna als voorzitter van het College van Bestuur. Zowel in zijn hoedanigheid als rector als in die van voorzitter heb ik Bleuminks bestuurlijke optreden van nabij kunnen waarnemen. Op basis van de herinneringen die ik hieraan bewaar zal ik pogen een schets te geven van Bleumink als universitair bestuurder. Eerst zal worden aangegeven hoe Bleumink de universiteit bestuurd en waarheen hij haar trachtte te leiden. Daarna zal een poging worden gewaagd enig zicht te bieden op de achtergronden waartegen zijn bestuurlijke optreden moet worden gezien. Tenslotte zal de verleiding niet worden weerstaan hem in een penne-streek neer te zetten.

Waarheen en hoe

Van Berkel heeft gelijk wanneer hij stelt, zoals hij dat heeft gedaan bij de aanbieding van *Een universiteit in de twintigste eeuw*,¹ dat Bleumink als geen ander de afgelopen twee decennia zijn stempel op de universiteit heeft gedrukt. Bleumink stond voor een universiteit die in de Verenigde Staten bekend staat als een onderzoeksuniversiteit, een universiteit als die van Heidelberg in Duitsland en een universiteit als die van Oxford en Cambridge in het Verenigd Koninkrijk. In Nederland heeft hij voor deze universiteit de aanduiding klassieke universiteit ingevoerd. Het belangrijkste kenmerk van een klassieke universiteit is de sterke samenhang tussen onderwijs en onderzoek. Bleumink werd niet moe het belang van deze samenhang te

* Dr. S.K. Kuipers is sinds 1977 hoogleraar in de Algemene Economie en was van 1991 tot 1994 Rector Magnificus van de RUG.

¹ K. van Berkel en F.R.H. Smit (red.), *Een universiteit in de twintigste eeuw. Opstellen over de Rijksuniversiteit Groningen 1914-1999* (Groningen, 1999).

beklemtonen, zoals ikzelf ettelijke malen heb ondervonden, wanneer ik in redes ter gelegenheid van de opening van het academische jaar en bij andere gelegenheden met deze samenhang op een enigszins minder strikte manier meende te moeten omgaan. Hij verwees dan naar Kossman die verhaalt hoe de Fransen hun verlies in de oorlog van 1870 mede weten aan de door hen in tegenstelling tot Pruisen in 1813 gekozen utilitaristische benadering van het onderwijs en de daaraan gelieerde scheiding tussen onderwijs en onderzoek en naar de deplorabele situatie binnen de Midden- en Oost-Europese universiteiten en onderzoeksinstituten na de instorting van de communistische regimes, een situatie die naar zijn mening in belangrijke mate aan de scheiding van onderwijs en onderzoek-onderwijs in universiteiten, onderzoek in academies - moest worden geweten.

Ook in het concrete instellingsbeleid kwam de betekenis die Bleumink toekende aan de samenhang tussen onderwijs en onderzoek bij herhaling tot uiting. Zo heeft hij in de eerste jaren na de invoering van de WWO 86 de instelling van onderzoeksinstituten met eigen bevoegdheden binnen en tussen faculteiten zo veel mogelijk trachten te beperken, bang als hij was dat dit de eenheid van onderwijs en onderzoek binnen de faculteiten zou doorbreken. In 1988 mocht dan MSC een onderzoeksinstituut worden, maar daarbij moest het dan eerst maar blijven. Toen in de latere jaren als gevolg van het landelijke beleid gericht op de vorming van onderzoekscholen aan de instelling van onderzoeksinstituten niet viel te ontkomen, gaf hij zijn verzet op, maar hij zag erop toe dat door de vorming van lokale scholen de beleidsvorming met betrekking tot het onderzoek een Groningse aangelegenheid bleef, zodat nog zo goed mogelijk de consequenties voor het initiële onderwijs in deze beleidsvorming konden worden betrokken. Het denkbeeld van een landelijke onderzoekschool gevestigd te Almere-Haven was voor hem gelijk een nachtmerrie. Nog een landelijke onderzoeks-reallocatieronde verder en het beeld van het wetenschappelijk onderwijs zou zijn als dat in Midden- en Oost-Europa voor 1989: het onderzoek in los van de universiteiten staande onderzoeksinstituten en binnen de universiteiten slechts het onderwijs. Hoezeer de klassieke universiteit als instelling die zich toelegt op het vermeerderen, bewaren en overdragen van kennis in nauwe onderlinge samenhang hem ook ter harte ging, Bleumink was niet blind voor de gebreken waarvoor juist de brede klassieke universiteiten gevoelig zijn, te weten het

gebrek aan samenhang in het onderwijsprogramma en de gebrekkige onderwijsprogrammering. Op deze punten zou zich ook de kritiek van de studenten en hun ouders richten. Het verlies van maatschappelijk draagvlak voor de universiteiten in een groot gedeelte van de jaren tachtig en negentig zou daardoor ook op deze gebreken kunnen worden teruggevoerd. Tijdens zijn gehele lange bestuurlijke loopbaan heeft Bleumink zich ingespannen het universitaire onderwijs op deze punten te verbeteren. Het begon met het verbeteren van de onderwijsprogrammering gedurende zijn eerste termijn als rector magnificus, het eindigt met het aanscherpen van de onderwijsorganisatie na het invoeren van de MUB tijdens zijn laatste termijn als voorzitter van het College van Bestuur.

Het voorgaande mag duidelijk hebben gemaakt, dat Bleumink helder voor ogen had waarheen hij met de universiteit wilde gaan:

- handhaven van de samenhang van onderwijs en onderzoek;
- het verbeteren van de onderwijsprogrammering en het versterken van de samenhang in het onderwijsprogramma.

Hoe kreeg hij het voor elkaar dit vanuit het centrale niveau te realiseren in een omgeving, waarin elke hoogleraar denkt dat hij het beter weet dan wie ook en waarin sterker in termen van decentrale autonomie wordt gedacht dan vanuit het universiteitsbrede belang? Het antwoord op deze vraag ligt naar mijn mening in hoofdzaak in het grote persoonlijke gezag, dat hij reeds kort na zijn aantreden als rector magnificus in de richting van het decentrale niveau, de universiteitsraad en het bureau van de universiteit wist op te bouwen. Een aantal elementen speelt hierbij een rol:

- 1) zijn deskundigheid op het onderwijsterrein in het algemeen en op dat van het hoger onderwijs in het bijzonder. Bleumink bezit een grote algemene onderwijskundige kennis, hij is goed ingevoerd in de landelijke netwerken op het gebied van het onderwijs, hij kent de belangrijkste buitenlandse stelsels van hoger onderwijs, hij weet de lijnen van het te voeren instellingsbeleid helder uit te zetten en goed te onderbouwen en bezit een onvoorstelbare detailkennis van de wijze waarop onderwijs en onderzoek binnen de decentrale eenheden wordt gegeven, respectievelijk verricht;

- 2) hij straalt een groot geloof in eigen kunnen uit, precies zoals hij ook steeds de universiteit van eigen meesterschap heeft trachten te overtuigen. Nimmer toont hij twijfel over de naar zijn mening noodzakelijk te zetten stappen;
- 3) zijn stijl van besturen is helder en ordelijk, bij het planmatige af, en zijn beleidshorizon ligt ver weg. Door hem noodzakelijk geachte veranderingsprocessen worden na elkaar afgewerkt, wat voorkomt dat de mensen die deze processen moeten uitvoeren in onoverzichtelijke toestanden terechtkomen;
- 4) hij toont een zeer grote persoonlijke inzet en is immer bereid veel van het voorbereidende werk zelf te doen. Hij schrijft bij voorkeur zelf de eerste aanzetten tot beleidsnotities. Dit geeft hem een voorsprong in het debat over de inhoud van beleidsveranderingen en voorkomt dat dit debat een valse start kent. Veel van de in zijn periode als rector magnificus doorgevoerde veranderingen in de onderwijsprogrammering zijn begonnen in het College van Decanen op basis van door hem in dit college ingebrachte persoonlijke notities. Ook indien het ging om moeilijke regelgevingsvraagstukken kon men hem meer dan eens in de richting van de verantwoordelijke bureauambtenaren horen zeggen: 'vinden jullie het goed dat ik het zelf maar eens opschrijf?';
- 5) hij neemt mensen persoonlijk voor zich in, is vriendelijk en nimmer arrogant.

Als hij al niet onmiddellijk zijn zin kreeg, hetgeen, niet verwonderlijk in het licht van het feit dat hij mijlen ver op de anderen vooruitliep, wel voorkwam - men denke bij voorbeeld aan de invoering van het bursalenstelsel voor aio's - dan bleef hij volhouden, zo lang totdat uiteindelijk toch gebeurde wat hij noodzakelijk achtte.

Ook binnen het College van Bestuur ging het meestal in de richting die Bleumink had uitgestippeld. Hoewel dit evenals in de contacten met de decentrale eenheden niet losstond van het van hem uitgaande persoonlijke gezag, spelen in dit verband toch ook andere factoren mee. De belangrijkste hiervan is, dat hij het voorzitterschap niet bekleedde als een *primus inter pares* met kleine letters, maar met de eerste P als hoofdletter: hij achtte zich gehouden het College leiding te geven. Wel was er sprake van een

portefeuilleverdeling maar de bewegingsruimte van de portefeuillehouder was betrekkelijk gering. Indien een portefeuillehouder standpunten innam die hij niet in het belang van de universiteit achtte, de collegelijn onvoldoende hard verdedigde of bij de verdediging zijns inziens wel goede maar niet de beste argumenten hanteerde, kon hij het niet laten de plaats van de portefeuillehouder in te nemen en het betrokken onderwerp tot zich te trekken. Bleumink volgde aandachtig de wijze waarop zijn medebestuurders hun portefeuilles behartigden. Indien ze in zijn ogen te meegaand waren geweest, bij voorbeeld in een met derden gevoerd overleg, of indien binnen hun portefeuille dingen waren voorgevallen, waaraan hij zich stoorde, kon hij niet anders dan ze streng toespreken, respectievelijk hen ernstig verzoeken ervoor zorg te dragen dat de bedoelde zaken zich niet zouden herhalen.

Bleuminks stijl van leiding geven werd in het algemeen wel geaccepteerd. Dit was ten eerste het geval omdat werd beseft dat hij als geen ander steeds het belang van de universiteit voor ogen had. Ten tweede speelde hierbij mede de grote betekenis die werd toegekend aan bestuurlijke harmonie. Gespannen bestuurlijke verhoudingen vinden onvermijdelijk hun weerslag op het functioneren van de instelling. Ten derde werden de gronden van zijn grote persoonlijke gezag binnen de instelling, zoals die hiervoor zijn aangegeven, erkend. Ten vierde, en dit is voor het functioneren van een bestuur niet het minst belangrijke punt, bestond er grote waardering voor zijn persoon: Bleumink is te vertrouwen en in de grond een aimabel mens.

Achtergronden

Tegen welke achtergronden moet het hiervoor geduide bestuurlijke optreden van Bleumink worden gezien? Naar mijn mening zijn dit er twee, zijn verantwoordelijkheidsgevoel en zijn historische besef.

Bleumink heeft een uitzonderlijk sterk ontwikkeld verantwoordelijkheidsgevoel. De wetgever heeft het gevoegde gezag binnen een universiteit gelegd bij het College van Bestuur en daarbij voorts bepaald dat de voorzitter van dit College de universiteit in en buiten rechte vertegenwoordigt. Voor Bleumink zijn de bepalingen meer dan formele wetteksten. Ze maken hem in zijn beleving persoonlijk verantwoordelijk voor wat er binnen de universiteit gebeurt. Enerzijds betekent dit, dat hij zichzelf beschouwt als meer dan een van de drie collegeleden: *hij* is het bevoegde gezag. Alleen als zodanig meent

hij de gevoelde verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Hiermede is zijn stijl van leiding geven geduid. Anderzijds gaat het zich verantwoordelijk voelen voor wat er binnen de universiteit gebeurt heel ver: Bleumink voelt zich verantwoordelijk voor het kleinste detail op het laagste niveau in de organisatie. Ik heb dienaangaande wel eens enigszins spottend in zijn richting opgemerkt, dat, indien een student van de stoep valt, hij een slechte dag heeft omdat hij het zichzelf aanrekent. Het zich verantwoordelijk voelen voor het gebeuren op het laagste niveau brengt de noodzaak mee zich hierin te verdiepen en veel van het ambtelijke werk zelf te doen. Dat dit een grote persoonlijke inzet en een ijzeren plichtsbetrachting vraagt mag duidelijk zijn.

Bleuminks sterk ontwikkelde verantwoordelijkheidsgevoel is vanzelfsprekend gedeeltelijk bepaald door zijn karakterstructuur. Het staat echter ook niet los van de tweede hiervoor genoemde achtergrond, te weten zijn grote historische besef. Voor Bleumink was de Groningse universiteit niet zo maar een instelling waaraan hij geacht werd leiding te geven. Voor hem was essentieel dat het hierbij gaat om een eeuwenoude instelling, waarvan de opdracht sinds haar oprichting niet wezenlijk is veranderd. Door de eeuwen heen heeft het steeds gedraaid om het vergaren, bewaren en doorgeven van kennis. Dit was voor hem een vast punt en verklaart mede waarom hij aan de klassieke universiteit met haar nadruk op de samenhang tussen onderwijs en onderzoek zo krachtig heeft vastgehouden. Echter zijn besef leiding te geven aan een eeuwenoude instelling heeft nog dieper gaande gevoelens aangeroerd. Om dit te kunnen begrijpen moet men twee dingen weten:

- 1) meer dan eens heeft Bleumink uitdrukking gegeven aan zijn overtuiging dat de continuïteit binnen de universiteit is verzekerd door het rectoraat;
- 2) vele uitlatingen en handelingen zijnerzijds maken het onbetwistbaar dat Bleumink zich sterk aangesproken voelde door en een grote bewondering koesterde voor de eerste rector magnificus van de Groningse universiteit, Ubbo Emmius, niet alleen in diens capaciteit van wetenschapper, maar ook door diens persoon.

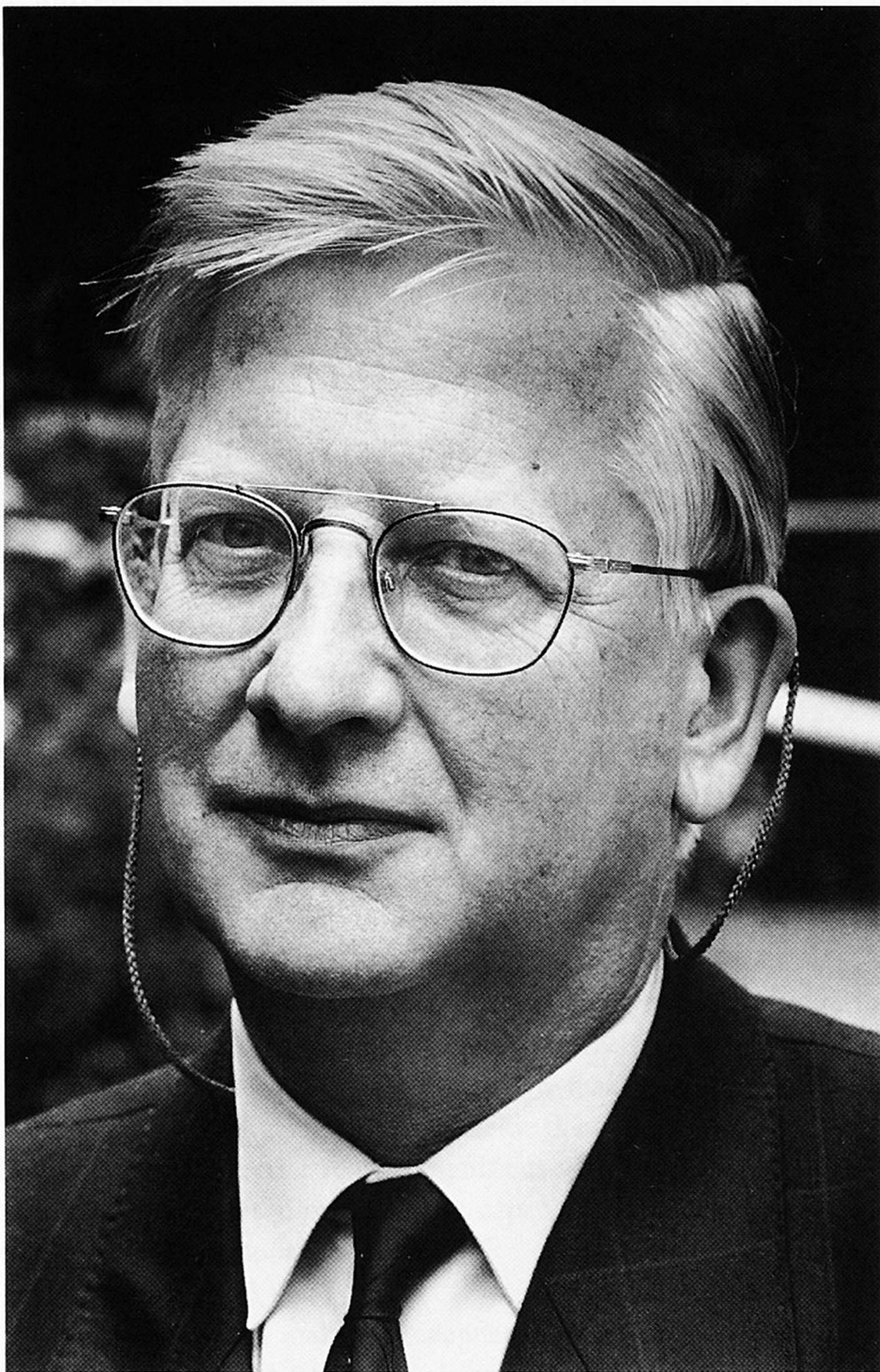
Deze twee vaststellingen maken het aannemelijk te concluderen dat hij zich beschouwde als degene die het geestelijke erfgoed van Ubbo Emmius moest

beheren en doorgeven. Dit werd door hem als een uitzonderlijk zware verantwoordelijkheid ervaren.

Niet alleen als rector magnificus voelde Bleumink zich verantwoordelijk voor het erfgoed van Ubbo Emmius. Echter, en dit mag op het eerste gezicht verwondering wekken, hierin veranderde weinig toen hij terugtrad als rector magnificus en aantrad als voorzitter van het College van Bestuur. De beslissing het rectoraat op te geven en het voorzitterschap te aanvaarden schijnt voor hem geen gemakkelijke geweest te zijn. Hij lijkt dit dilemma te hebben opgelost door zichzelf als rector magnificus te zijn blijven beschouwen, ook al zijn er dan in naam na hem andere rectores magnifici aangetreden. De stap naar de conclusie, dat in zijn beleving, zowel tijdens zijn rectoraat als tijdens zijn voorzitterschap, hij en hij alleen verantwoordelijk was voor de positie van de Groningse universiteit is met alle consequenties van dien voor zijn inzet voor de universiteit, zijn geloof in eigen kunnen en zijn stijl van leiding geven, in dit licht bezien geen grote meer.

Uitleiding

De hiervoor gegeven schets van Bleumink als universiteitsbestuurder levert tot zijn essentie teruggebracht een beeld op van een rector magnificus in de traditie ingezet door Ubbo Emmius. Aan dit 16-jarige rectoraat komt op 31 mei 2000 een einde. Bleumink heeft het geestelijke erfgoed van Ubbo Emmius beheerd op een wijze die boven alle lof is verheven.



Een ernstige Eric in 1993.